

# Strategi daya saing tentukan pencapaian prestasi organisasi

Pendekatan strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan sesebuah organisasi. Justeru, strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih dalam proses membuat keputusan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Berdasarkan tindakan berpola, perusahaan dapat menggunakan seluruh sumber dan aset organisasi secara efektif demi merealisasikan visinya.

Dalam lingkungan persaingan kompetitif, strategi memainkan peranan penting dalam menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Berdasarkan perspektif semasa, konsep dan definisi mengenai strategi mengalami perkembangan cukup signifikan. Menurut Pearce dan Robinson (2000) strategi adalah rencana kerja suatu organisasi bertujuan mencipta kelebihan daya saing. Idea daya saing digunakan untuk mengukur prestasi firma berbanding dengan pesaing. Secara relatifnya prestasi boleh diukur dengan 'nilai ekonomi' yang dijana berdasarkan perbezaan antara faedah kepada pembeli dan kos ekonomi firma melalui penyediaan barangan dan perkhidmatan.

## Syarat jamin kejayaan korporat

Salah satu syarat utama bagi menjamin kejayaan korporat dalam persekitaran yang kompetitif adalah bagaimana kelebihan daya saing diiktiraf dan dikekalkan. Kelebihan daya saing yang mapan diiktiraf sebagai tahap pencapaian luar biasa apabila organisasi meningkatkan nilai produk dan perkhidmatan berbanding dengan pesaing.

Daya saing dan prestasi firma adalah konsep yang bergandingan. Pengukuran prestasi boleh dinyatakan dalam pelbagai definisi bergantung kepada konteks. Berdasarkan perspektif makroekonomi, organisasi yang berdaya saing mampu mengekalkan tahap prestasi yang menyumbang kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK), mencipta peluang pekerjaan dan meningkatkan agihan kekayaan rakyat. Dari perspektif keusahawanan, organisasi yang berdaya saing akan kekal relevan dalam pasaran dan mendapat keuntungan maksimum. Kejayaan organisasi juga boleh diukur melalui kriteria objektif dan subjektif. Kriteria objektif termasuk pulangan ke atas pelaburan, pasaran saham, keuntungan dan hasil jualan, manakala kriteria subjektif termasuk reputasi lebih baik dengan pelanggan, pembekal, pesaing dan peningkatan kualiti perkhidmatan.

Pengurusan strategik daya saing boleh dikupas berdasarkan kepada dua pandangan iaitu struktur industri berasaskan pasaran (market based view/ MBV) dan sumber daya (resource based view/ RBV). MBV sering dikaitkan dengan pemikiran Michael Porter (1990) yang melakukan analisis lingkungan eksternal (industri) berdasarkan model 'Five Force'. Sementara pendekatan RBV mencipta inovasi masa depan melalui sumber daya dalaman organisasi untuk meningkatkan

Pendapat Porter (1990) menjelaskan keunggulan daya saing adalah jantung pencapaian prestasi untuk menghadapi persaingan, diertikan sebagai strategi unggul organisasi untuk mencipta daya saing lebih efektif dalam pasarannya. Strategi ini harus digembleng untuk mewujudkan daya saing terus menerus sehingga organisasi dapat mendominasi dengan baik pasaran semasa dan baru. Keunggulan daya saing pada dasarnya tumbuh dari nilai yang dicipta oleh organisasi kepada pelanggannya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk memiliki nilai lebih dari yang diinginkan. Pembelian produk dan perkhidmatan akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk dan perkhidmatan sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Ada pendapat menyatakan daya saing adalah kemampuan organisasi memberi nilai lebih terhadap produk dan perkhidmatannya berbanding pesaing dan nilai itu memberi manfaat kepada pelanggan.

RBV dianggap dapat menjelaskan persoalan dasar terhadap strategi unit perniagaan, seperti persoalan, "Mengapa suatu perusahaan berbeza dari perusahaan lainnya? Mengapa suatu perusahaan lebih menguntungkan daripada perusahaan lainnya? Pendekatan RBV menyatakan sumber dalaman adalah lebih penting jika dibandingkan faktor luaran dalam mencapai dan mempertahankan daya saing. Prestasi unggul organisasi ditentukan oleh sumber dalaman yang diklusterkan dalam tiga kategori iaitu, sumber fizikal, sumber manusia dan sumber organisasi.

## Sediakan peluang daya saing

Beberapa indikator yang digunakan dalam RBV untuk mengukur sumber dalaman yang boleh menyediakan peluang keunggulan bersaing. Menurut Barney (1991): Pertama, sumber mesti mempunyai nilai strategik kepada firma. Kedua, jarang ada atau berlaku yang mana sumber mesti unik atau jarang ditemui di kalangan pesaing yang sedia ada dan pesaing akan datang adalah berpotensi. Ketiga, sumber tidak boleh ditiru atau disalin dengan sempurna kerana sukar untuk diperoleh. Keempat, tiada penggantian sempurna iaitu pesaing tidak dapat menggantikan sumber dengan sumber lain atau sumber alternatif untuk capai keputusan yang sama.

Kesimpulannya, kelestarian daya saing organisasi bergantung pada dua faktor iaitu kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan pasaran serta persekitaran dan kemampuan organisasi untuk berada satu langkah di depan pesaing. Sudah seharusnya organisasi berupaya meminimumkan kelemahan dan memaksimumkan kekuatannya. Dengan demikian organisasi dituntut untuk memilih dan menetapkan strategi untuk menghadapi persaingan.



**MOHAMAD ROZI  
HASSAN**

rozi@ump.edu.my